

2117-2711
28.04.2025р.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
МІЖНАРОДНИЙ ЄВРОПЕЙСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІНІ «ЄВРОПЕЙСЬКА ШКОЛА БІЗНЕСУ»

Кафедра "Менеджменту, фінансів та бізнес-адміністрування"

КУРСОВА РОБОТА

на тему "Маркетингові стратегії: ситуації, коли необхідно змінити стратегію"

Студента 2 курсу, МР-23-201

Маслов Олексій Євгенович



Курсова робота

Захищена з оцінкою "80(9)" *good*

Науковий керівник

Кузьменко Ольга Андріївна



Дата захисту

13.05.2025р.

Київ 2025

ЗМІСТ

<u>ВСТУП.....</u>	<u>3</u>
<u>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ МАРКЕТИНГОВИХ</u>	
<u>СТРАТЕГІЙ.....</u>	<u>5</u>
<u>1.1 Основні поняття та класифікація маркетингових стратегій.....</u>	<u>5</u>
<u>1.2 Фактори, які впливають на ефективність маркетингових стратегій.....</u>	<u>18</u>
<u>1.3 Поняття адаптації стратегії до змін зовнішнього середовища.....</u>	<u>22</u>
<u>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИТУАЦІЙ, ЯКІ ПОТРЕБУЮТЬ ЗМІНИ</u>	
<u>МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ.....</u>	<u>28</u>
<u>2.1 Докладний аналіз ситуацій які вимагають змін маркетингової стратегії та основні причини їх змін.....</u>	<u>28</u>
<u>2.2 Рекомендації щодо вибору нової стратегії.....</u>	<u>35</u>
ВИСНОВКИ.....	40
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	44

ВСТУП

В умовах безпрецедентної швидкості змін у сучасному бізнес-середовищі, де технологічні прориви, мінливі споживчі вподобання та агресивна конкуренція стають нормою, маркетингові стратегії перестають бути статичними планами. Їхня дієвість напрямку залежить від здатності компанії до гнучкості та своєчасної адаптації.

У цьому контексті, розуміння того, коли саме назріває необхідність кардинальної зміни маркетингової стратегії, набуває особливої актуальності. Адже саме своєчасне переосмислення підходів до ринку дозволяє не лише утримувати конкурентні позиції, але й відкривати нові можливості для зростання та розвитку. Таким чином, дослідження ситуацій, що сигналізують про необхідність стратегічних змін у маркетингу, є не просто теоретично цікавим, а й практично необхідним для забезпечення довгострокового успіху будь-якої організації.

Актуальність теми розвитку теорії та практики маркетингових стратегій є акцентом наукової спільноти щодо її формування, впровадження та зміни у разі її необхідності. В умовах зростаючої конкурентності та постійних змін у ринковому середовищі існує необхідність не у простому коригуванні вже існуючої стратегії, а у її фундаментальній зміні, це залишається дуже важливим обговоренням що потребує дослідницької уваги. Багато існуючих праць зосередженні на створенні “ідеальної” стратегії, не беручи уваги те, що сьогодення стратегія може втратити свою актуальність та ефективність вже завтра.

Тому постає питання в тому, як та коли саме треба зробити перевірку своєї стратегії та у разі необхідності змінити її якомога швидше, адже кожен втрачений день непрацюючої стратегії негативно впливає на працездатність усієї компанії чи індустрії.

Особливо гостро відчувається брак чітких критеріїв та індикаторів , які б могли дати знак керівництву про необхідність у зміні стратегічного курсу.

Метою та предметом дослідження цієї теми є маркетингові стратегії, та

ситуації, у яких виникає потреба у їхній зміні.

Для досягнення поставленої мети необхідно:

1. Визначити основні поняття та класифікації маркетингових стратегій
2. Зробити огляд факторів, які впливають на ефективність стратегії.
3. Визначити поняття адаптації стратегії до змін зовнішнього середовища.
4. Розкрити кейс та реальні приклади компаній, що змінювали свої стратегії.
5. Зробити аналіз основних причин змін: конкурентне середовище, зміни в уподобаннях споживачів, економічні кризи тощо.
6. Розробити рекомендації щодо вибору нової стратегії: адаптивність, інновації, аналіз ризиків

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ

1.1 Основні поняття та класифікація маркетингових стратегій

Маркетингова стратегія. Хоча стратегія спочатку була улюбленим бізнес-словом у 1960-х роках, вона з часом стала тим, що є предметом дуже різних визначень і роз'яснень. Стратегія є основним чинником поточних і запланованих цілей, розподілу ресурсів, і комунікації організації з ринками та конкурентами.

Саме визначення стратегії можна зрозуміти в три питання, а саме:

1. що (має на меті бути виконаним)
2. де (на яких секторах і товарних ринках треба зосередитись)
3. як (які ресурси та дії повинні бути назначені на ринку продукту для виконання поставленої мети) [2].

Саме стратегія визначає маркетингову діяльність, необхідну для досягнення поставлених цілей, тоді як тактика, «деталі стратегії», це відповідь на те, як саме це буде відбуватися.

1) Стратегія описує переваги конкуренції:

Спостереження за стратегією відштовхуючись від того, як саме можна вести конкуренцію на ринку – це є хорошим засобом показати відмінність між стратегією та тактикою

2) Стратегія описує розподіл ресурсів по своїй ієрархії:

Кожен бізнес має свій обмежений бюджет, працівників та час у своєму розпорядженні, яке обирає керівництво. Таким чином, життєво важливою частиною стратегії є правильне використання цих ресурсів щоб отримати найбільш значний ефект.

3) Стратегія встановлює довгострокове бачення:

Компанія має бачити конкретні важливі цілі в своєму напрямку та оцінювати їх ефективність. Відсутність чітких цілей за допомогою комунікації це поширена проблема, коли немає стратегії та співробітники зосереджені лише

на тактиці.

4) Стратегія встановлює чіткі довгострокові цілі:

Разом із тактикою стратегія повинна сприяти загальному напрямку бізнесу. Вони повинні бути своєрідним шляхом до загальної цілі компанії. Оптимальний спосіб це зрозуміти, це визначити чи сприяє тактика досягненню загальних стратегічних цілей і полягає її узгодження зі стратегією.

5) Маркетингова стратегія описує пріоритетні ринки, споживачів, аудиторію та продукти:

Мета стратегії – визначити місце, де підходить сегментація, орієнтир на споживачів та позиціювання. Вона буде включати найкращий засіб її донесення в певний час, певне місце та певній аудиторії.

6) Стратегія описує, як залучити аудиторію через брендинг:

Брендинг можна розглядати зі стратегічної точки зору, наприклад, який бренд сприймається і відтіняючи підходи до використання. Однак, брендинг також має бути продуманий на вищому рівні, щоб зрозуміти, як бізнес може донести все до аудиторії, використовуючи ключове інформування, що включає дизайн повідомлень і манеру подачі та саме сприйняття аудиторії, яке також є частиною порівняння з конкурентами.

7) Стратегія описує довгостроковий шлях для інвестицій в технології та інші основні інвестиції:

У сучасному маркетингу інформація про зловживання та прогрес потребують покращення відповіді з тактичного зору. Такі методи, як тестування на зловживання, доступні через апарати для покращення трансформації, для отримання найкращих результатів для їх тактичного використання. Однак ця сучасна маркетингова стратегія потребує маркетингових інновацій для її досягнення.

8) Стратегія допомагає керувати діяльністю через управління:

Маркетингова стратегія повинна об'єднувати, щоб надати бізнесу повний контроль над тактикою яка бути містити частини керування та контролю над

важливими аспектами задля досягнення успіху [2].

Добре розроблена стратегія складається з п'яти елементів або групових питань:

1. Сфера діяльності: Сфера діяльності компанії відноситься до важливої області її основи, вона включає в себе вид бізнесу, товарні пропозиції та ринкову зону, в якій вона почне свій вихід на ринок. Рішення про основну сферу діяльності організації має відображати бачення мети чи місії організації. Питання відображає важливість ідеї бізнесу і те, яким вона має бути.

2. Цілі та завдання: Стратегії також повинні включати очікування ступеня досягнення хоча б в одному з напрямків або сфері діяльності, наприклад, збільшення обсягів, отримання прибутку або повернення інвестицій протягом визначених часових рамок для кожного з цих бізнесів, товарних ринків та організації в цілому.

3. Розподіл ресурсів: Кожна організація має обмежені фінансові та людські ресурси. Окреслення стратегії також передбачає визначення того, як ці ресурси будуть отримані та розподілені між бізнесом, товарним ринком та практичними підрозділами всередині бізнесу чи ринку.

4. Визначення стійкої конкурентоспроможності: Важливим елементом будь-якої стратегії є пізнаваний доказ того, що організація буде конкурувати в кожному бізнесі та на кожному товарному ринку в своєму сегменті. Те, як вона знайде спосіб покращити та підтримати серйозну перевагу над існуючими та потенційними конкурентами, має вирішальне значення. Для цього керівництво повинно оцінити відкриті ринкові двері в своїй сфері та ринку, а також визначити безпомилкові можливості або якості організації, що контрастують з її конкурентами.

5. Синергія: Синергія існує тоді, коли бізнеси, структура активів, ринки продуктів та здібності організації доповнюють і підсилюють один одного. Вона дає змогу виставити пов'язані компанії кращими, ніж вони були б у той чи інший спосіб [2].

Поговоримо про різновид маркетингових стратегій. Існує безліч маркетингових стратегій та їх різноманітність пояснюється різницею в їхніх складових елементах — у конкурентних позиціях фірм, їхніх маркетингових цілях, фінансових, виробничих, технологічних можливостях та кадровому забезпеченні.

Стратегії можна умовно поділити на 10 видів, кожна з яких опирається на певну рису їх потрібності: термін реалізації, життєвий цикл товарів, ринковий попит, економічний стан фірми та її маркетингові цілі, елемент маркетингового комплексу, вид диференціації, конкурентне становище фірми та її маркетингових спрямувань, співвідношення відносної ринкової частки фірми та темпу росту її ринку збуту, ступінь сегментації ринків збуту фірми.

1. Термін реалізації. Всі стратегії в залежності від терміну дії розробляються для того, щоб досягти цілей, встановлених планами, а також стратегій для їх досягнення. Їх можна поділити на: довгострокові (від п'яти та більше років), середньострокові (від двох до п'яти років) та короткострокові (на один рік)

Короткострокові, або тактичні, плани розробляють на період до одного року. Вони повинні установити цілі та передбачити заходи і стратегії щодо їх досягнення.

Середньострокові плани ґрунтуються на короткострокових планах і дослідженнях перспектив розвитку ринку та інвестицій. Стратегії також визначаються для досягнення середньострокових цілей.

Довгострокові, або стратегічні, плани маркетингу розробляють на період більше п'яти років. Вони містять довгострокові цілі, основні маркетингові стратегії, що будуть використані для їхнього досягнення, і визначає необхідні ресурси.

Головним завданням довгострокового плану є формування і розробка таких маркетингових рішень, які будуть ефективними в довгостроковій перспективі. Найважче в таких планах визначати обсяги пропозиції

підприємства та тенденції розвитку ринків. Тому довгострокові плани містять не заходи, а структуру перспективних маркетингових рішень. Такий довгостроковий план повинний щорічно оновлюватися з метою внесення коректив відповідно до змін, що відбулися.

2. Життєвий цикл товарів Виходячи з того, що ступінь зрілості ринку базується на чотирьох стадіях життєвого циклу товару, відповідно до них визначається характер і головна мета стратегії, тобто відповідні стратегії поведінки фірми на ринку. Крім того, оскільки певна галузь бізнесу або конкретний ринок відповідного продукту в певний конкретний період часу може перебувати лише на одній із зазначених стадій життєвого циклу свого розвитку, отже, відповідний окремий вид бізнесу підприємства в той самий період часу може перебувати лише на одній відповідній стадії життєвого циклу. [10].

Стратегії в залежності від стадій життєвого циклу подані в таблиці 1.1

Таблиця 1.1

Характеристики етапів життєвого циклу ринку

Характеристика	Зародження	Зростання	Зрілість	Занепад
Швидкість зростання	Середня	Сильна	Слабка і стабільна	Нульова або від’ємна
Потенціал	Значний	Значний	Нульовий	Від’ємний
Кількість конкурентів	Значна	Значна	Невелика	Невелика
Конкурентна структура і стабільність позиції	Розподілена і нестійка	Закріплення позиції	Стабільні лідери	Олігополія
Технологія	Недосконала	В процесі змін	Стійка	Стійка
Доступ до сегмента ринку	Легкий	Можливий	Досить важкий	Без користі
Стратегія	Запроваджувати зміни або імітувати їх	Інвестування в розширення ринку і розвиток	Підвищувати рентабельність	"Доїння"

		продукту		
--	--	----------	--	--

3. Ринковий попит. Стан ринкового попиту змушує керівництво приходити до таких стратегій маркетингу, як:

Стратегія конверсійного маркетингу – спрямована на аналіз причин відторгнення ринком товару та зміна негативного ставлення клієнтів на позитивне шляхом зниження цін, переробки товару або покращення ефективності просування.

Стратегія стимулюючого маркетингу - при відсутності попиту або інтересу до певного товару, стратегія спрямована на наданні певних переваг споживачам враховуючі їх інтереси та потреби.

Стратегія підтримуючого маркетингу – спрямована на підтримку вже існуючого рівня попиту незважаючи на зміни уподобань споживачів.

Стратегія ремаркетингу – спрямована на відновлення спадаючого попиту шляхом переходу на інший цільовий ринок, змін просування товару або змін характеристик товару.

Стратегія демаркетингу – протилежна ремаркетингу, спрямована на зниження вже існуючого попиту (надмірного) задля ліквідації низки негативних явищ на ринку.

4. Загальноекономічний стан фірми та її маркетингові цілі. Стратегія виживання — виключно захисна стратегія, яка застосовується в умовах глибокої кризи економічної діяльності фірми, коли фірма перебуває на межі банкрутства. Основна мета цієї стратегії полягає у виході з кризового стану шляхом перегляду і перебудови всього маркетингового комплексу фірми.

Стратегія стабілізації використовується за умов швидкого або несподіваного падіння базових показників фірми чи за умов, коли розвиток фірми має коливальний характер. Ця стратегія передбачає вирівнювання показників з їхнім наступним підвищенням і перехід до стратегії росту.

5. Елемент маркетингового комплексу. Кожна складова маркетингового міксу передбачає використання відповідних стратегій. Товарні стратегії.

Основна мета формування оптимальної структури асортименту, номенклатури продукції – забезпечити стабільний продаж продукції фірми і прибуток.

Стратегія проникнення на ринок, або стратегія низьких цін базується на застосуванні середніх або низьких цін на нові товари з метою проникнення на новий ринок, а потім їх підвищення.

Стратегія цінового лідера притаманна ринкам олігополії. Вона використовується тоді, коли на ринку домінують кілька фірм, які умовно поділили його між собою. У цій ситуації одна з фірм, частка якої є найбільш значною, визнається основним ціновим лідером.

Стратегія престижних цін передбачає продаж товарів за високими цінами і розрахована на сегменти ринку, які звертають у особливу увагу на якість товарів і товарну марку. Вона можлива лише у випадку високої престижності фірми і її товарів в умовах мінімальної конкуренції.

Стратегія поступового зниження цін передбачає зменшення ціни на ті товари, якими вже насичений сегмент ринку. Вони пропонуються іншим ринковим сегментам, де цінова еластичність є вищою.

Стратегія диференційованих цін базується на встановленні певних шкал можливих знижок і надбавок до середнього рівня цін для різних ринків, сегментів, покупців. Ця стратегія дає змогу заохочувати або обмежувати активність покупців, стимулювати або, навпаки, стримувати продаж окремих товарів на деяких ринках.

Стратегія пільгових цін передбачає встановлення найбільш низьких цін на товари покупцям, у яких фірма-продавець має певну зацікавленість.

Стратегія дискримінаційних цін передбачає, на противагу стратегії пільгових цін, встановлення цін на найвищому рівні при продажу товарів певним сегментам ринку.

Вибір тієї чи іншої стратегії залежить від особливостей самого товару, місцем розташування споживачів, іміджу торгового посередника тощо.

6. Конкурентне становище фірми та її маркетингових спрямувань. Ринкові лідери – це ті фірми, які володіють найбільшою ринковою часткою на певному ринку збуту.

Челенджери – це фірми, які займають другі або треті ринкові позиції, швидко розвиваються і ставлять за мету підвищення своєї ринкової частки. Послідовники – це успішно діючі на ринку фірми, маркетинговим спрямуванням яких є не завоювання ринкової першості (на відміну від челенджерів), а підтримання й охорона своєї ринкової частки.

Нішери – це фірми, які обслуговують невеликі сегменти ринку, який залишився поза увагою великих підприємств (використовують стратегію ринкової ніші).

7. Співвідношення відносної ринкової частки фірми та темпу росту її ринку збуту. Стратегія розвитку, інтенсифікації зусиль – полягає у виділенні фінансових коштів для певного СГП підприємства для інтенсифікації маркетингових зусиль з метою підвищення його ринкової частки.

Стратегія підтримання конкурентних переваг – полягає у відстоюванні СГП своїх ринкових позицій з метою збереження досягнутої ринкової частки. Передбачає вкладання певних коштів, але менших, ніж у попередній стратегії.

Стратегія «Збору урожаю» – передбачає зменшення маркетингових зусиль стосовно слабких СГП підприємства, які втрачають свої ринкові позиції і не мають можливості їх поновити, але ще можуть приносити певні прибутки протягом деякого часу.

Стратегія елімінації – полягає у виключенні СГП зі складу портфеля бізнесу фірми. Застосовується для тих СГП, які втратили свої ринкові позиції і потрапили (або мають перспективу потрапити) в зону збитків.

8. Ступінь сегментації ринків збуту фірми

Стратегія диференційованого маркетингу передбачає освоєння фірмою кількох ринкових сегментів, для кожного з яких розробляється окремий товар

і використовується відповідний комплекс маркетингу.

Стратегія недиференційованого маркетингу передбачає, що фірма виходить на ринок з одним товаром і розробляє єдиний комплекс маркетингу, концентруючи увагу на загальних потребах споживачів, залишаючи поза увагою їх відмінності.

Стратегія концентрованого маркетингу – фірма зосереджує свою діяльність на одному сегменті ринку (ніші), розробляючи один маркетинговий комплекс [3].

Для бізнесу дуже важливо визначити, як можна відрізнити свою продукцію від конкурентів. Те, як компанія чи послуга вирішує представити себе на ринку, має значний вплив на її конкурентоспроможність та успіх. Саме позиціонування полегшує клієнтам пошук необхідних продуктів і вибір найкращого бренду серед багатьох, надаючи важливу інформацію про атрибути продуктів і послуг. Без конкретного позиціонування важко пояснити клієнтам, чого очікувати від продавця. Таким чином, позиціонування є важливим механізмом комунікації, що стимулює пошук і лояльність клієнтів. Ефективне просування бренду може значно збільшити попит на продукт чи послугу [11].

Позиціонування продукції, товарів або послуг – це діяльність, спрямована на створення та підтримку конкретної стратегії маркетингу. Позиціонування — це розробка спеціального маркетингового набору, який впливає на загальне сприйняття споживачем товару, послуг чи компанії в цілому. Клієнти щодня приймають безліч рішень про покупку. Щоб уникнути постійної переоцінки численних продуктів, клієнти зазвичай групують свої рішення, тому в цій ситуації важливо вплинути на їхнє рішення [11].

Концепція позиціонування спрямована на забезпечення певного сприйняття товару потенційними покупцями. Позиціонування увійшло в маркетингову термінологію в 1982 році після того, як Ел Ріс і Джек Траут ввели нове розуміння терміну: «Позиціонування - це не те, що ви робите з

продуктом. Позиціонування – це те, що ви робите з розумом потенційних клієнтів». П. Котлер визначає позиціонування як проектування прагнення компанії до окремої та цінної позиції у свідомості цільових споживачів. П. Котлер та Г. Армстронг стверджують, що ринкове позиціонування дозволяє продукту займати чітке, відмінне та бажане місце у свідомості цільових споживачів порівняно з конкуруючими товарами. Ч. Філл стверджує, що позиціонування є закономірним висновком про послідовність дій, які складають основну частину маркетингової стратегії. А. Райс та Дж. Траут розглядають позиціонування в основному як комунікаційну програму, за допомогою якої товари мають бути представлені найкращим чином, щоб виражати значення для групи клієнтів, інакше в результаті невдалої позиції він буде погано запам'ятовуватися. Пам'ять дозволяє зайняти лідируючі позиції і звужити коло конкурентів [11].

Незалежно від того, чи працює компанія на споживчому ринку чи на промисловому ринку, при виборі конкретного сегмента ринку компанії повинні чітко визначити, яку позицію на ринку вони хочуть зайняти. Цей підхід базується на наступних припущеннях, що: усі продукти та бренди мають більш-менш об'єктивні та суб'єктивні характеристики; переваги споживачів включають одну або декілька характеристик; атрибути презентації продукту або бренду оцінюються відповідно до характеристик їх конкурентів. Іншими словами, все це повністю формується у свідомості споживача [11].

Сприйняття споживача дуже важливо, оскільки споживачі роблять свій вибір, виходячи зі своїх уподобань, які для них є найважливішими. Позиціонування може бути сформовано відповідно до конкретних характеристик, переваг або способу використання продукту. Його можна розробити відносно основного конкурента або відрізнити товар (підприємство) від конкурента. Коли конкуренція зростає, а раніше використовувані стратегії стають неактуальними, потрібні вибірковість і звуження цілей. Зі збільшенням обсягу інформації споживачі починають

займати оборонну позицію, внаслідок чого спілкування стає неефективним. Розум споживача використовує інформацію, що стосується попереднього досвіду. Позиціонування, як новий підхід, повністю змінює мислення споживача, оскільки впливає на свідомість споживача [11].

Для того, щоб правильно вибрати стратегію позиціонування, по-перше, необхідно повно і точно визначити властивості та зображення кожного з основних конкурентів, на основі яких можна вибрати позицію для своїх товарів на основі комбінації переваги, яких очікують споживачі, яких не мають конкуренти. Таким чином, будуть враховані незадоволені потреби покупців, що обґрунтовує вибір тих продуктів, які надають покупцям велику користь. Інакше кажучи, перед тим як вивести продукт/послугу на ринок, необхідно визначити, якою відмінною перевагою він буде володіти, на чому повинні спиратися переваги споживача [11].

Позиціонування - це процес, який визначає пошук найкращого місця для товару/послуги/бренду, моделі використання товару з точки зору конкурентних умов і можливостей компанії через сприйняття споживачем її взаємозв'язків. Позиціонування залежить від співвідношення цільового ринку, управління маркетингом відповідно до цього співвідношення, оскільки, як правило, змінити товар легше і дешевше, ніж споживачу. Іноді ставлення ринку може виявитися настільки негативним, що необхідно вдатися до зміни позиції товару [11].

Існує кілька умов, необхідних для вибору правильної стратегії позиціонування на ринку:

- оцінка та розуміння реальної значущості позицій бренду в свідомості покупця;
- знання позицій товарів конкуруючих брендів;
- обґрунтування власної позиції шляхом зв'язку маркетингових характеристик товару з мотивами його придбання та можливостями їх «представлення» в процесі реклами;
- оцінка позиційного потенціалу бренду товару, його потенційної

рентабельності;

- виключення орієнтацій на «помилкові ринкові ніші», потенціал попиту яких не підтверджується маркетинговими дослідженнями;
- оцінка вразливості позиціонування та ресурсів, достатніх для обраної посадки;
- узгодити обраний метод позиціонування з іншими елементами маркетингу [11].

Отже, компанія, яка розробляє стратегію позиціонування, повинна спочатку точно визначити атрибути та образи компаній-конкурентів, а потім вибрати стратегію позиціонування для своїх продуктів. Основною метою стратегії позиціонування має бути орієнтир для продуктів, які не були вироблені компаніями-конкурентами, але є бажаними для споживачів. Перед початком виробництва слід ретельно спланувати переваги перед конкурентами та причини переваги товарів/послуг, що пропонуються для цільового ринку [10].

Як відзначає основоположник сучасної теорії управління маркетингом Філіп Котлер, позиціонування товару у свідомості цільових споживачів формується завдяки комплексу маркетингових заходів, через призму яких бренд має посісти власне конкурентне місце серед аналогічних компаній, товарів або послуг. Незважаючи на узагальненість визначення, дослідник включає практичний зміст, адже розмежовує стратегії позиціонування на сім груп в залежності від атрибутів, переваг, способів чи ситуацій використання, споживачів, конкурентів, товарних категорій та співвідношення цін та якості. Стратегія позиціонування торгової марки формується за такими етапами: формування мети, підбір засобу досягнення та умови забезпечення. Мета стратегії позиціонування бренду зайняти привабливе місце не тільки у свідомості споживачів, але й інших учасників ринку, які впливають на маркетингове середовище компанії. Зауважимо, що дослідження стратегій позиціонування наразі є нормою як для вітчизняних, так й іноземних виробників. Прогнозувати наслідки впровадження стратегій в процес

позиціонування торгових марок в конкурентному середовищі, про які в теорії говорив Ф. Котлер, стає дедалі важче. Рішення проблеми знаходиться у підході до побудови моделі бренду. Бренд пропонує вектор розвитку у часі на довгострокову перспективу, таким чином, надає споживачеві простір для власної активності та право голосу. В основі позиціонування мають бути потреби та побажання споживачів, оскільки в умовах глобалізації та стрімкого розвитку маркетингу стосунків споживач орієнтується не лише на товар із його якісними та функціональними характеристиками, а й на імідж та репутацію компанії [9].

1.2 Фактори, які впливають на ефективність маркетингових стратегій.

Маркетинг у сучасному світі розглядається як аналіз поведінки покупців та продавців. Він має відношення до кожного окремого бізнесу, оскільки кожен з них складається з продуктів або послуг та клієнтів, які купують ці продукти та користуються послугами. Для того щоб мати успішну маркетингову стратегію, план повинен передбачати всі важливі елементи ефективності маркетингової стратегії, які повинні бути збалансовані між собою. Дуже важливо розібратися в кожному з цих елементів, щоб зрозуміти – яке треба прийняти рішення для успішної маркетингової стратегії.

В цьому розділі ми розберемо важливість елементів які впливають на ефективність маркетингових стратегій: сегментація, позиціонування, акцент на цільовій аудиторії, ефективний розподіл ресурсів, оцінка та аналіз маркетингових дій, використання технологій та інновацій та багато інших важливим елементів.

Поточні та потенційні клієнти потрапляють у певні групи чи зони відповідно до їхніх потреб. Сприйняття цих груп та їхніх потреб через дослідження ринку та маркетингових звітів, а також задоволення цих потреб більш ефективно, ніж конкуренти, має бути одним з ключових та центральних компонентів маркетингової стратегії.

Організація повинна зосередитися на пропозиціях для тих ринкових зон, які будуть прибутковими для бізнесу. Дуже важливо, щоб пропозиція продукту задовольняла передумовам обраного цільового ринку.

Керівники повинні гарантувати, що вони зосереджуватимуться на клієнтах які принесуть найвищу прибутковість а також розробити маркетингову стратегію, яка б відповідала потребам клієнтів, на яких вони мають орієнтуватися. Наприклад, якщо певна група клієнтів орієнтована на якість товару, то будь-яка маркетингова дія повинна змусити їх звернути увагу на досконалість саме вашої продукції або управління.

Важливим елементом є фінансовий аналіз, який є фактором оцінки ефективності діяльності компанії у плані використання ресурсів та коштів, а також їх надходження. За допомогою аналізу можна оцінити співвідношення між загальною сумою витрат коштів та загальними доходами. Це співвідношення є дуже важливим для прийнятті подальших рішень, пов'язаних з фінансами.

Спостереження та оцінка того, наскільки ефективною була стратегія, є важливим компонентом, який регулярно ігнорується. Компонент контролю допомагає побачити як система діє на практиці, вона також може допомогти у формуванні нової маркетингової стратегія чи зміні вже існуючої. Найпростіший спосіб це зробити – фідбек від клієнтів щодо вашого бізнесу та їх відгуки.

Глибоке дослідження через огляд структур та оцінці від клієнтів в Інтернеті має на меті зробити певний аналіз щодо ефективності діючої стратегії.

Важливість використання новий технологічний процесів або створення чогось інноваційного для ефективності маркетингової політики є необхідною частиною для сучасності. Дуже важливо постійно мотивувати працівників, роблячи для них і для клієнтів дійсно щось інноваційне. Не обов'язкового витрачати багато часу на дослідження, щоб зробити щось інноваційно для потреб клієнтів, простого спостереження за кожною взаємодією клієнта може допомогти знайти щось унікальне.

Згідно з дослідженням, помічено, що люди вважають електронну рекламу більш розважальною та більш інформативною, ніж SMS-рекламу. Людей дуже часто дратує SMS-реклама. Для покращення статусу мобільного маркетингу все ще необхідно багато досліджень, оскільки наразі люди мають лише негативне ставлення до мобільного маркетингу.

Окремим фактором який впливає на ефективність стратегії, є конкуренція. Рівень та характер конкуренції на ринку визначають, наскільки легко чи складно буде реалізувати заплановані маркетингові дії та досягти

поставлених цілей. Високий рівень конкуренції означає, що багато компаній змагаються за увагу, лояльність та гаманці одних і тих самих клієнтів. Це ускладнює процес залучення нових покупців та утримання існуючих, знижуючи ефективність стандартних маркетингових інструментів.

На ринку з високою конкуренцією маркетингова стратегія має надати вагомі причини, чому споживач повинен обрати саме цю компанію чи продукт. Стратегія "бути як усі" або з невиразною пропозицією приречена на низьку ефективність. Потрібно чітко визначити та комунікувати свою унікальність.

Залежно від стратегії конкурентів (наприклад, цінове лідерство одного з гравців), компанія може бути змушена коригувати свою цінову стратегію, що безпосередньо впливає на прибутковість та загальну ефективність маркетингових зусиль. Конкуренти не стоять на місці. Успішна стратегія викликає їхню реакцію. Ефективність залежить від того, наскільки швидко компанія може відстежувати дії конкурентів (запуск нових продуктів, зміна цін, маркетингові кампанії) та адаптувати власну стратегію або тактику.

Щоб "пробитися" через інформаційний шум, створюваний конкурентами, і досягти своєї цільової аудиторії, компанії часто доводиться збільшувати інвестиції в просування та використовувати більш витончені канали комунікації. Також слід зрозуміти, чим більше вибір у споживача завдяки конкуренції, тим вищими стають його вимоги до якості продукту, сервісу та ціни, що змушує компанії вдосконалювати свою пропозицію та комунікацію. Таким чином, рівень та характер конкурентності є не просто фоном для маркетингової стратегії, а активним фактором, який формує її зміст, вимагає специфічних підходів (наприклад, більшої уваги до диференціації, інновацій, гнучкості) та визначає складність її реалізації та потенційну ефективність. Успішна маркетингова стратегія в конкурентному середовищі завжди будується на глибокому аналізі конкурентів та адекватному реагуванні на їхні дії.

Коли маркетингова стратегія завершена, керівництво повинно скласти

маркетинговий план, який буде визначати, як треба реалізувати цю стратегію та оцінити її мету. Цей план повинен постійно переглядатися і якщо він є фундаментальним, оновлюватися, щоб організація могла швидко реагувати на різноманітні потреби та перспективи клієнтів у певному секторі та на більш сприятливі грошові-кредитні умови. Також необхідно зрозуміти, які маркетингові дії забезпечать об'єктивну ринкову оцінку продукту або послуги зі сторони клієнта, які пропонує бізнес, і яким чином вони можуть задовольнити потреби споживачів. Існує декілька способів вирішити це питання, такі як: “promoting show, advertising, advanced marketing та переконливі стратегії “роздрібного розташування”.

Керівництво повинно намагатись обмежити своє адміністрування таким чином, щоб воно краще працювало з цільовою аудиторією та уникало надмірних витрат опираючись на свій фінансовий план.

1.3 Поняття адаптації стратегії до змін зовнішнього середовища

Поява Інтернету відкрила необмежену кількість дверей у світ, ставши для цифрової ери тим же, чим друкарський верстат був для епохи Відродження. Інтернет відновлює епохи текстової інформації та генерує справді інтерактивну мультимедійну схему в режимі реального часу. З поточним прогресом у телекомунікаціях сьогодні існують нові простори для спілкування, інформування, виробництва та доступу до знань, які представляють мотиви вступати в соціальну боротьбу. Е-торгівля виступає вагомим важелем гармонізації економічних мікро- та макроекономічних систем поза межами їх національної приналежності. Вважається, що винайшов е-торгівлю британський вчений М. Олдріч (1979 р.), запропонувавши концепцію інтернет-магазину, але масове застосування розпочалось на початку 1990 року. Перший продаж компакт-диску у 1994 році поклав початок формуванню е-торгівлі. У 70-х роках ХХ ст. все більшого впливу в рамках глобалізаційних викликів набували людські взаємовідносини, відбулось переналаштування інформаційного простору, ринку капіталів та автоматизації робочої сили, що призвело до переходу до постіндустріального періоду [28].

Враховуючи історичні фази глобалізації (1.0–4.0), можна стверджувати про вплив розвитку інновацій у сфері технологій, що сприяли НТП, появі нових індустрій та стрімкому розвитку економіки країни. Спостерігається тенденція появи нових викликів, що пов'язані з порушенням рівноваги між учасниками ринкових відносин регіональних масштабів та навіть на міждержавному рівні. Кожна технологічна революція має ряд позитивних та негативних наслідків, особливо небезпечними є міжетичні конфлікти, втрата робочих місць та переорієнтація бізнес-процесів. Виокремлено інституційні сфери наслідків глобалізації: інноваційний блок (вплив на експорт товарів і послуг, зміни в галузях нової економіки, необхідність в забезпеченні спеціалістами); інвестиційний блок (вплив на експорт та імпорт капіталу,

зміни на світовому фінансовому ринку, поява проблем в банківській системі); організаційний блок (вплив на міграцію населення, зміни в податковій системі, поява тіньового ринку) [28].

Організації з низьким рівнем адаптації маркетингових програм до змін зовнішнього бізнес-середовища страждають від низької ефективності діяльності фірми. Загальна бізнес-проблема полягає в тому, що деякі організації відчують зниження доходів, коли вони не можуть адаптуватися до змін. Деяким лідерам ринку бракує маркетингових стратегій для адаптації своїх організацій до змін. Погляд дослідника на дослідження впливають на їх методи, багато з яких досі вимагають різних питань стосовно самих методів. За своєю суттю, ідея маркетингової адаптації визначає, що підприємства працюють у мінливому ландшафті, бо зовнішнє середовище не є статичним явищем. Тому маркетингова стратегія, яка визначає, як компанія буде створювати та забезпечувати цінність своїх клієнтів, не може просто залишатись на місці не підлягаючи змін. Вона має розвиватися разом із зовнішніми змінами, щоб залишатися ефективною та досягати своєї поставленої цілі.

Потреби, уподобання та поведінка споживачів не є постійною. Вона формується культурними змінами, технологічним прогресом та економічними умовами. Маркетингова стратегія, яка не адаптувалась під зовнішні зміни, ризикує стати застарілою та не релевантною для цільової аудиторії. Зміни у зовнішньому середовищі часто створюють нові можливості для бізнесу, наприклад, розвиток соціальних мереж відрили абсолютно нові шляхи для маркетингу та залученню клієнтів. Компанії, які швидко адаптували свої стратегії для використання цих платформ, отримали значну перевагу. Також можуть бути ситуації і навпаки, зміни можуть становити загрозу для існуючого маркетингового підходу компанії. Нові правила, поява революційних технологій або зміни в настроях споживачів можуть зробити раніше успішні стратегії неефективними або навіть шкідливими.

Адаптація дозволяє компаніям активно протидіяти цим загрозам і мінімізувати їхній вплив. На конкурентному ринку компанії, які є гнучкими та чутливими до змін, часто перевершують своїх повільних і менш адаптивних колег. Зрештою, здатність адаптувати маркетингову стратегію до змін у зовнішнього середовищі є вирішальним фактором для довгострокового виживання та успіху організації.

Зовнішнє середовище зазвичай класифікується на кілька ключових областей, кожна з яких може вимагати маркетингові адаптації:

1. Економічне середовище. Макроекономічні фактори, такі як, зміни у зростанні ВВП, рівень інфляції, процентна ставка, рівень безробіття та курс обміну можуть суттєво вплинути на купівельну спроможність споживачів та інвестицій бізнесу. У маркетингових стратегіях може знадобитися зосередитись на акцентуванні уваги на преміальних пропозиціях або орієнтуванні на цінності та потреби споживачів, під час економічних спадів. Зміни в споживчій впевненості, наявному доходу та пріоритетах витрат безпосередньо впливають на те, які продукти та послуги користуються попитом. Маркетологи повинні відстежувати ці тенденції та відповідно коригувати свої пропозиції продуктів і рекламні стратегії.

2. Соціально-культурне середовище. Зміни в чисельності населення, віковому розподілі, гендерному співвідношенні, етнічній приналежності та географічному розташуванні можуть вимагати коригування вибору цільового ринку та маркетингових планів. У зміні переконань, такі питання, як: етичне постачання, різноманітність і інтелектуальність стають все більш важливими для споживачів і можуть суттєво вплинути на сприйняття бренду та рішення про покупку. Маркетингові компанії повинні бути чутливими до цих змінних цінностей. Зміни в тому, як люди живуть, працюють і проводять свій відпочинок, можуть створити нові проблеми та можливості. Наприклад, зростання популярності віддаленої роботи призвело до різкого зростання попиту на домашнє офісне обладнання та супутні послуги. Мова, звичаї, традиції та естетичні уподобання також мають свій вплив і тим, що вони

відрізняються в різних культурах. Компанії, які виходять на нові міжнародні ринки, повинні ретельно адаптувати свої маркетингові стратегії відповідно до місцевих культурних нюансів. Соціально та політичні рухи можуть швидко впливати на ставлення споживачів до брендів і галузей, треба знати всю інформацію про ці рухи та відповідним чином реагувати на них, щоб уникнути відчуження цільової аудиторії.

3. Технологічне середовище. Прорив у таких сферах, як штучний інтелект, віртуальна та доповнена реальність, блокчейн та інші інтернет речі можуть створювати абсолютно нові маркетингові канал, категорії продуктів і способи взаємодії з клієнтами. Дедалі більша залежність від цифрових платформ для спілкування комерцій та збору інформації докорінно змінила спосіб ведення маркетингу. Компанії повинні постійно адаптувати свої стратегії для ефективного використання цифрових каналів. Технології автоматизації трансформують маркетингові процеси, від персоналізованих електронних компаній до програмної реклами. Широке використання смартфонів і планшетів зробило мобільний маркетинг критичним компонентом будь-якої комплексної сучасної стратегії.

4. Політично-правове середовище. Нові закони та постанови, пов'язанні з рекламою, конфіденційність даних, захист споживачів, екологічні стандарти торгівлі, можуть мати значний вплив на маркетингову практику. Компанії повинні гарантувати, що їхні стратегії відповідають усім чинним вимогам законодавства. Також створити невизначеність та вимагати коригування може політична нестабільність або значні зміни політики на ринку, які будуть вимагати коригування маркетингових інвестицій та довгострокових стратегій. Зміни в політиці міжнародної торгівлі можуть вплинути на вартість товарів, постачання та доступ до ринку, вимагаючи коригування стратегій ціноутворення та розподілу. Права інтелектуальної власності, сила та дотримання законів про інтелектуальну власність на ринку можуть вплинути на брендинг і стратегії розробки продуктів.

5. Природне середовище. Зміна клімату та її наслідки можуть вплинути

на переваги споживачів щодо екологічних продуктів та послуг. Компанії все частіше включають екологічне міркування у свої маркетингові плани на розробку продуктів. Доступність та дефіцит ресурсів та їх обмеженість може вплинути на витрати виробництва та поставок, потенційно вимагаючи коригування пропозиції продуктів та маркетингових планів. Споживачі все більше вимагають екологічно чисті продукти і послуги, що спонукає компанії адаптувати свою розробку продуктів, щоб підкреслити свої зусилля щодо сталого розвитку.

Дослідження показало, що адаптація маркетингової стратегії до змін у зовнішньому середовищі є складною, багатогранною та абсолютно важливою справою для будь-якого бізнесу, який прагне процвітати в довгостроковій перспективі. Це вимагає глибокого розуміння різноманітних чинників навколишнього середовища, активного підходу до моніторингу та аналізу цих змін, готовності бути гнучкими та інноваційними, а також відданості постійному навчанню та вдосконаленню. Компанії, які володіють мистецтвом маркетингової адаптації, мають набагато більше шансів досягти стійкого успіху на сучасному динамічному та конкурентному ринку.

Сфери маркетингової стратегії, на які впливає адаптація. Майже кожен аспект маркетингової стратегії може потрапити під вплив адаптації, наприклад:

1. Стратегія продукту. Розробка нових продуктів або послуг для задоволення маркетингових потреб клієнтів, модифікація існуючих пропозицій для включення нових технологій або функцій або навіть припинення постачання продуктів, які більше не актуальні.

2. Стратегія ціноутворення. Коригування ціноутворення на основі змін економічних умов, дій конкурентів, оцінка споживачами цін та сприйняття цінності пропозиції.

3. Стратегія просування. Адаптація комунікаційних повідомлень до сучасних соціальних і культурних цінностей, використання нових медіа-каналів для охоплення цільової аудиторії та коригування тактики просування відповідно до зміни поведінки споживачів.

4. Вибір цільового ринку та позиціонування. Визначення нового цільового сегменту ринку на основі демографічних змін або потреб споживачів, що змінюються та коригування іміджу та ціннісних пропозицій бренду, щоб виділити його з-поміж конкурентів і звернутись до мінливих уподобань ринку.

Існують також проблеми та міркування щодо адаптації маркетингової стратегії, наприклад, адаптація маркетингових стратегій може потребувати значних інвестицій у дослідження, розробку та впровадження, чого може бракувати у організації. Також не виключений внутрішній опір співробітників або зацікавлених сторін, що також може перешкоджати процесу адаптації, бо може бути складно передбачити довгостроковий вплив змін навколишнього середовища та ефективність стратегії адаптації.

Підсумовуючи, можна сказати, що адаптація маркетингової стратегії до змін у зовнішньому середовищі є складною, багатогранною та абсолютно важливою справою для будь-якого бізнесу, який прагне процвітати в довгостроковій перспективі. Це вимагає глибокого розуміння різноманітних чинників навколишнього середовища, проактивного підходу до моніторингу та аналізу цих змін, готовності бути гнучкими та інноваційними, а також проявити свою відданість постійному навчанню та вдосконаленню. Компанії, які володіють мистецтвом адаптації, мають набагато більші шанси досягти стабільного успіху в сучасній динамічній і конкурентній ситуації у ринку.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИТУАЦІЙ, ЯКІ ПОТРЕБУЮТЬ ЗМІНИ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ

2.1 Докладний аналіз ситуацій які вимагають змін маркетингової стратегії та основні причини їх змін:

У цьому розділі ми детально розглянемо ситуацію, яка вимагає змін маркетингової стратегії, зосередившись на моєму досвіді з брендом Carnation на Amazon, а також на прикладі декількох компаній, які успішно чи не успішно адаптувалися до ринкових умов. Аналіз базується на реальних кейсах і включає рекомендації для вибору нової стратегії.

Аналіз мого досвіду з Carnation на Amazon:

Мій досвід роботи з брендом Carnation на Amazon є прикладом, коли компанія зіткнулася з необхідністю перегляду маркетингової стратегії через неефективне розподілення ресурсів. Carnation спеціалізувався на виробництві машин для підрахунку грошей, але лише один продукт мав значний успіх на ринку, тоді як решта бюджету розпорошувалася на менш конкурентоспроможні моделі. Це свідчить про те, що маркетингова стратегія потребувала фокусування на ключовому продукті для максимізації продажів.

Компанія мала кілька продуктів, але лише один демонстрував високі продажі, що вказує на нерівномірний попит.

Бюджет маркетингу розподілявся на всі продукти, що призводило до розпорошення зусиль і зниження ефективності.

Можливо, конкуренти пропонували більш привабливі альтернативи для менш популярних моделей, що зменшувало частку ринку Carnation.

Які ж могли бути причини зміни стратегії?

Конкурентне середовище: Інші бренди могли мати сильніші позиції на ринку для менш успішних продуктів Carnation.

Зміни уподобань споживачів: Споживачі могли віддавати перевагу конкретній моделі через її унікальні функції або ціну.

Економічна ефективність: Розпорошення бюджету на менш прибуткові

продукти зменшувало загальну рентабельність.

Рекомендації для Carnation: Фокусування на ключовому продукті: Зосередити маркетингові зусилля на продукті-лідері, наприклад, через цільову рекламу на Amazon і оптимізацію SEO для цього товару.

Аналіз конкурентів: Вивчити конкурентів, щоб зрозуміти, чому їхні продукти успішніші, і адаптувати стратегію, наприклад, покращивши ціноутворення або дизайн.

Інновації: Додати нові функції до ключового продукту, щоб він залишався конкурентоспроможним, наприклад, інтеграція з цифровими платіжними системами.

Адаптивність: Переглянути стратегію розподілу бюджету, спрямувавши більшу частину ресурсів на просування лідера продажів, а менш успішні продукти тимчасово припинити або переглянути їх позиціонування.

Цей кейс підкреслює важливість гнучкості в маркетинговій стратегії та фокусування на сильних сторонах компанії, особливо в умовах інтенсивної конкуренції на платформах, таких як Amazon.

Ще один приклад, це сама компанія Amazon, яка показала успішність адаптації до змін у зовнішньому середовищі.

Amazon розпочав свою діяльність як книжковий онлайн-магазин ще у 1995 році, тоді він позиціонував себе на найбільший книжковий онлайн-магазин у світі, хоча з часом компанія зіткнулась з конкуренцією з боку інших онлайн-магазинів, такі як “eBay” та “Barnes & Noble”. У відповідь на це Amazon вирішив розширити свій асортимент за рахунок інших товарних категорій, таких як: електроніка, одяг і товару для дому. Вже у 200 році компанія запустила “Amazon Marketplace”, що дозволило користувачам не тільки купляти продукцію Amazon, а й самому створювати пропозицію по продажу свого товару за рахунок цієї платформи, це дозволило компанії значно розширити асортимент та як наслідок збільшити свої прибутки. Як результат, на сьогодні Amazon є лідером електронної комерції, з ринковою

капіталізацією \$460,98 млрд. Таким чином, ця маркетингова стратегія була зосереджена на персоналізованих рекомендаціях та швидкій доставці, що прибавило мільйон клієнтів компанії та вивело її у топ.

Стратегія Amazon полягала у створенні масштабної, універсальної торгової платформи з акцентом на зручність та широкий вибір для клієнта, що стало відповіддю на конкуренцію та забезпечило значне зростання. Більш детально можна визначити те, що Amazon зробив вихід за межі своєї початкової ніші та додавав широкий спектр інших товарних категорій, це призвело до можливості іншим продавцям використовувати платформу Amazon для продажу власних товарів, як результат, компанія значно розширила вибір для споживачів без необхідності самостійно управляти всіма товарами.

Amazon використовував стратегію високого рангу для просування своїх продуктів. Ця стратегія використовує дані, щоб визначити, які продукти користуються найбільшим попитом в кожній категорії. Потім алгоритм ціноутворення Amazon встановлює конкурентоспроможні ціни на ці продукти і робить великі ставки на рекламу, щоб залучити людей до цих продуктів. Опинившись на сайті Amazon, споживач, швидше за все, купить аксесуари за повною ціною. Також, у Amazon є мільярд гігабайт даних про свої товари і користувачів. Якщо помістити всі ці дані на 500-гігабайтні жорсткі диски і скласти їх стопкою, стопка жорстких дисків буде більш ніж у вісім разів вище гори Еверест [12].

Результат успіху стратегії Amazon:

1. Amazon впровадив системи персональних рекомендацій (які базуються на даних минулих покупок та досвіді користувача);
2. Amazon розпочав дослідження у галузі використання безпілотних дронів для доставки товарів;
3. Amazon розробив автоматизовані системи керування складами;
4. Amazon запропонував користувачам платну підписку (Prime), яка включає швидку та безкоштовну доставку, стрімінговий сервіс та інші

переваги;

5. Amazon розробив концепцію магазинів без кас, де покупці можуть взяти товари з полиць та залишити магазин, а їх покупки будуть автоматично оплачені через мобільний додаток.

Розглянемо приклад компанії Target. Target є американською корпорацією у сфері торгівлі, яка керує мережою дисконтних універмагів та гіпермаркетів. Вона є сьомою за величиною компанією у сфері роздрібною торгівлі у Сполучених Штатах Америки. У ранніх 2000-ч Target, зіткнувся з інтенсивною конкуренцією від Walmart, який пропонував нижчі ціни. Щоб виділитися, Target перезапустив маркетингову стратегію, позиціонуючи себе як “преміум-дисконт”, тобто магазин, який пропонує стильні та якісні товари за розумними цінами. Це включало покращення дизайну магазинів, співпрацю з відомими дизайнерами та просування власних брендів. Споживачі з часом почали шукати не лише низькі ціни, але й якість та стиль у інших компаній, на що і зробив акцент Target, що привело йому додаткових клієнтів. Як наслідок, Target збільшив свою частку ринку, приваблюючи клієнтів, які шукали стильні товари за доступними цінами. Маркетингова стратегія зосередилась на створенні образу модного та інноваційного бренду, що відобразилося у співпраці з різними дизайнерами, такі як Isaac Mizrahi.

Netflix - американський провайдер медійних послуг та продюсерська компанія зі штаб-квартирою в Лос-Гатос, Каліфорнія. Компанія була заснована 1997 року Рідом Гастінгсом і Марком Рендолфом у Скотс-Валлі, Каліфорнія і з самого початку розпочала свою діяльність як сервіс поштової доставки DVD, конкуруючи з Blockbuster. Однак із поширенням інновацій у сфері інтернету і активним переходом споживачів у цю сферу, компанія вирішила перейти до цифрового контенту. Вже у 2007 році Netflix перейшов на стрімінгову модель, що дозволило компанії конкурувати з традиційними кабельними мережами.

Таблиця 1.2

Ключові етапи змін Netflix

Рік	Подія	Вплив на маркетинг	Джерело
1997	Запуск як сервіс DVD-прокату	Фокус на зручність доставки	Netflix: From DVD to Streaming (https://www.uschamber.com/co/good-company/growth-studio/successful-companies-that-reinvented-their-business)
2007	Перехід на стрімінг	Зосередження на цифровому контенті, підписках	Netflix: From DVD to Streaming (https://www.uschamber.com/co/good-company/growth-studio/successful-companies-that-reinvented-their-business)
2010	Виробництво оригінального контенту	Маркетинг власних серіалів, таких як "House of Cards"	Netflix: From DVD to Streaming (https://www.uschamber.com/co/good-company/growth-studio/successful-companies-that-reinvented-their-business)

Як результат, Netflix став лідером у галузі стрімінгових сервісів, з понад 109 млн підписників. Маркетингова стратегія зосередилась на персоналізованих рекомендаціях і просуванні оригінального контенту. Стратегія виявилась успішною, та показала важливість постійного моніторингу у змін технологій та інновацій, що причинило зміни уподобань споживачів, які хотіли миттєвий доступ до контенту, чим і скористалась компанія Netflix.

Однак, маркетингова стратегія адаптації не завжди може привести до успіху вашої компанії. Така компанія як JCPenney яка є американським підприємством роздрібною торгівлі мережі універмагів та виробник одягу та взуття під власними торговими марками спробувала провести ребрендинг, який виявився невдалим.

Роздрібна мережа JCPenney у 2010-2012 роках спробувала змінити маркетингову стратегію під керівництвом CEO Рона Джонсона. Компанія вирішила відмовитись від частих розпродажів і впровадити прозору модель ціноутворення, де ціни були фіксованими незалежно не від чого. Причиною зміни стратегії стало тим, що інші мережі, такі як Macy's та Kohl's продовжували пропонувати розпродажі, що сказувалось на конкурентоспроможності компанії. Однак ця стратегія не спрацювала,

оскільки клієнти звикли до постійної системи знижок і розпродажів, і нова стратегія не відповідала їхнім очікуванням, через це JCPenney втратив значну частку ринку через невдалий ребрединг і був змушений повернутися до попередньої моделі ціноутворення. Це приклад того, як важливо враховувати клієнтські очікування при зміні маркетингової стратегії.

За результатами аналізу наведених у розділі прикладів та кейсів стає очевидною нагальна потреба сучасних компаній у постійному моніторингу ринкового середовища та готовності до внесення змін у власні маркетингові стратегії. Як показали різні ситуації, причинами для таких змін можуть бути інтенсивна конкуренція, трансформація уподобань споживачів, технологічний прогрес або необхідність оптимізації внутрішніх ресурсів.

Кейс бренду Carnation на Amazon демонструє, що неефективне розподілення маркетингового бюджету та недостатнє фокусування на продуктах-лідерах може суттєво знизити загальну результативність. Важливо ідентифікувати сильні сторони (найуспішніші товари) та спрямовувати основні зусилля на їх просування, паралельно аналізуючи конкурентів та шукаючи шляхи для інновацій та адаптації менш успішних позицій.

Приклади таких гігантів, як Amazon, Target та Netflix, ілюструють успішні шляхи адаптації та диференціації в умовах мінливого ринку.

Amazon успішно вийшов за межі початкової ніші, створивши універсальну платформу та активно використовуючи дані для персоналізації та зручності.

Target знайшов свою конкурентну перевагу через позиціонування як "преміум-дисконт" та створення іміджу стильного бренду, що дозволило йому конкурувати з ціновими лідерами, роблячи акцент на якості та дизайні.

Netflix продемонстрував стратегічно важливий перехід до нової бізнес-моделі (стрімінг) у відповідь на технологічні зміни та зміну способу споживання контенту. Ці успішні кейси об'єднують здатність компаній не просто реагувати на зміни, а й використовувати їх як можливості для зростання та зміцнення позицій.

Натомість, досвід JSPenneу підкреслює критичну важливість глибокого розуміння клієнтських очікувань та звичок при впровадженні змін. Невдалий ребрендинг цієї компанії показав, що навіть обґрунтована з точки зору прозорості цінова політика може виявитись неприйнятною для лояльних клієнтів, які звикли до іншої моделі взаємодії (знижок та розпродажів). Це слугує нагадуванням, що будь-які стратегічні зміни мають бути орієнтовані на споживача.

Таким чином, можна зробити висновок, що ефективна маркетингова стратегія в сучасному динамічному світі не є статичною. Вона вимагає постійного аналізу, гнучкості, орієнтації на споживача, здатності вчасно і адекватно реагувати на виклики ринку та використовувати можливості, що з'являються. Успіх компанії значною мірою залежить від її здатності не лише визначити необхідність змін, але й правильно обрати напрямок цих змін, враховуючи як власні сильні сторони, так і складну динаміку зовнішнього середовища.

2.2 Рекомендації щодо вибору нової стратегії: адаптивність, інновації, аналіз ризиків.

Вибір нової чи зміна старої стратегії є дуже важливим аспектом для подальшого успіху будь якої компанії. Наприклад Amazon, компанія зробила ставку стратегії просування свого продукту що призвело до поступового додавання нових категорій товарів для задоволення ширшого спектра потреб споживачів та збільшення потенційного ринку, а також до залученні сторонніх покупців, що дозволило зробити розширення асортименту без наявної необхідності до закупівлі та зберігання товару. Ця стратегія дозволила Amazon не лише вижити в умовах конкуренції, але й стати домінуючим гравцем на ринку електронної комерції.

Для вибору нової стратегії треба знати максимально ефективні фактори які дозволять компанії здійснити поставлену мету. Першочергово необхідно обрати товар просування та ринок на якому це просування буде максимально вигідним для компанії і який буде мати попит на цей вид товару. Також треба проаналізувати можливих конкурентів, зрозуміти їх стратегію та подати свій товар так, щоб покупці були зацікавлені купляти один й той самий товар саме у вас, а не у конкурентів. Для цього треба врахувати багато факторів, такі як: якість товару, співвідношення ціни та якості, просування товару. Якісний моніторинг та оцінки продажу товару на ринку допоможуть своєчасно змінити хід стратегії, у разі її необхідності, або залишити все як є, якщо продаж відповідає планам.

В наш час дуже важливим буде використання новітніх технологій у введені бізнесу, впровадження нових ідей чи інновацій допоможуть бізнесу отримати конкуренту перевагу та довгострокове зростання. Вдосконалення продуктів чи впровадження нових технологій може допомогти компанії виділитися на ринку, як це зробив Netflix з оригінальним контентом. Також перед впровадженням нової стратегії необхідно оцінити можливі потенційні ризики, щоб уникнути невдач, а у разі їх виникненні максимально швидко їх

виправити.

Якщо компанія має обмежені ресурси, краще зосередитися на найуспішніших продуктах, спрямувавши маркетинг на лідера продажів. Споживачі швидко адаптуються до нових технологій та трендів, що вимагає швидкої реакції, як у випадку з Netflix, для цього треба мати постійний моніторинг ситуації на ринку та бачити можливість впровадження інновацій для подальшого успіху компанії у разі змін в тому чи іншому сегменті.

Зміна маркетингової стратегії є необхідною для адаптації до динамічних ринкових умов. Досвід з Carnation на Amazon підкреслює важливість фокусування на ключових продуктах і ефективного розподілу ресурсів. Приклад Amazon, Netflix, Target та JCPenney демонструють, як компанії можуть успішно або неуспішно реагувати на зовнішні чинники.

Отже, майже кожна маркетингова стратегія повинна опиратись на три критичні аспекти: адаптивність, інновації та аналіз ризиків.

Адаптивність означає здатність стратегії залишатися ефективною та актуальною, незважаючи на зміни зовнішнього середовища. Стратегія з високим ступенем адаптації є гнучкою, модульною та гнучкою, що дозволяє компанії змінювати тактику, обмін повідомленнями, канали або навіть цільові сегменти в міру зміни умов. Навколишнє середовище є нестабільним, такі виклики як економічні спади, технологічні збої, раптові зміни в поведінці споживачів та несподівані конкурентні кроки можуть швидко змінити умови гри. Стратегія дозволяє вносити коригування на основі даних про продуктивність у реальному часу, відгуків клієнтів і реакції ринку.

Інновації в маркетингу – це розробка та впровадження нових підходів для охоплення та залучення. Справа не лише в технологіях, воно може включати різні способи сегментації аудиторії, унікальний досвід клієнтів або абсолютно нові бізнес-моделі. Інноваційність є вирішальним фактором у сучасності, щоб компанія змогла якось виділитися серед інших, їй треба створювати унікальну ціннісну пропозицію, інноваційні рішення дозволяють привернути увагу клієнтів. До яких раніше не можна було знайти підходів.

Також, інновації можуть призвести до нових способів вирішення проблем клієнтів, нових функцій продукту або покращити надання послуг, тим самим направляючи компанію до лідерству на ринку. Для того щоб інновації увійшли у вашу стратегію, необхідно визначити їх можливості. Треба шукати клієнтів які незадоволені їхніми потребами, щоб вирішити їх проблему новими підходами. Важливо буде визначити, які сегменти або потреби не помічають конкуренти і своєчасно їх впровадити.

Аналіз ризиків передбачає систематичне визначення, оцінку та своєчасну реакцію на потенційні негативні результати, які будуть пов'язані із новою маркетинговою стратегією. Будь-яка організація несе в собі ризик – будь то фінансові витрати, шкода репутації або недосягнення поставлених цілей. Прийняття необґрунтованих рішень, запобігання невдачам та правильний розподіл ресурсів допомагає організації уникнути критичних ситуацій та триматись свого плану маркетингової стратегії, зменшуючи до мінімуму вплив негативних подій. Аналіз ризиків допомагає виявити потенційні проблеми з відповідністю. Для включення аналізу ризиків в свою стратегію, необхідно класифікувати всі можливі ризики за типом (наприклад, ринковий ризик, конкурентний ризик, фінансовий ризик, операційний ризик, технологічний ризик, тощо), врахувати внутрішні та зовнішні чинники та їх потенційні ризики, оцінити ймовірність факторів впливу (якісна оцінка, кількісна оцінка та змішана).

На випадок надзвичайних ситуацій треба розробити план, який буде включати кроки, які будуть вжити, щоб мінімізувати вплив можливих ризиків (наприклад, план комунікації у кризових ситуаціях щодо репутаційного ризику). Аналіз ризиків не є одноразовою діяльністю, необхідно постійно контролювати ризики впродовж реалізації стратегії.

Крім загального "вибору ринку", важливо провести детальне сегментування споживачів. Це означає не просто визначити, хто купує, а зрозуміти різні групи потенційних клієнтів з їхніми унікальними потребами, мотиваціями, звичками споживання контенту та здійснення покупок. Нова

стратегія може бути спрямована на абсолютно новий сегмент або на більш точне задоволення потреб існуючого, але недостатньо охопленого сегмента. Вибір сегменту визначає і канали комунікації, і повідомлення, і особливості продукту.

Стратегія має враховувати весь шлях клієнта (customer journey) від першого знайомства з брендом до післяпродажного обслуговування. Вибір стратегії може включати оптимізацію або створення нових точок контакту (онлайн-реклама, соціальні мережі, email-маркетинг, фізичні магазини, упаковка, робота служби підтримки тощо). Важливо зрозуміти, де і як компанія взаємодіє з клієнтом, і як ці точки контакту можуть бути використані або покращені для досягнення стратегічних цілей.

Також є важливим оцінити інші внутрішні фактори: унікальні навички команди, технологічні можливості, сильні сторони корпоративної культури, наявні дані про клієнтів. Бо сама стратегія повинна спиратися на сильні сторони компанії та враховувати її обмеження. Наприклад, якщо компанія має сильну команду розробників, стратегія може бути зосереджена на створенні інноваційних продуктів, а якщо сильна логістика – на швидкості доставки. Вибір стратегії має супроводжуватися визначенням конкретних, вимірюваних показників успіху (KPIs), які виходять за рамки лише продажів. Це можуть бути показники впізнаваності бренду, залученості аудиторії в соціальних мережах, коефіцієнт конверсії, вартість залучення клієнта (CAC), життєва цінність клієнта (LTV), рівень задоволеності клієнтів (CSAT) тощо. Створення системи регулярного моніторингу цих KPI є невід'ємною частиною впровадження та адаптації стратегії.

Отож, вибір нової маркетингової стратегії в складному світі вимагає не лише визначення цільової аудиторії, воно вимагає ретельного процесу, який буде оцінювати потенційні стратегії через призму адаптивності, інноваційності та ринкових аналізів. Віддаючи пріоритет гнучкості в дизайні, активно шукаючи можливості для диференціації й плануючи потенційні недоліки, компанії можуть вибрати маркетингову стратегію, яка буде не

лише багатообіцяючою на папері, але й стійкою, динамічною та здатною сприяти стабільному успіху в умовах невизначеності. Цей інтегрований підхід гарантує, що стратегія є не просто планом на сьогодні, а живою основою для навігації зодо викликів і можливостей завтрашнього дня.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження було присвячено темі маркетингових стратегій, та ситуацій коли необхідно змінити стратегію. Воно розкрило основні поняття та класифікації маркетингових стратегій. Ми дізналися, що основною мета стратегії це план дій, який визначає, як компанія буде взаємодіяти зі своїм ринком, щоб продавати свої товари чи послуги, будувати стосунки зі споживачами та досягати поставлених фінансових та ринкових показників.

Стратегія є основним чинником поточних і запланованих цілей, розподілу ресурсів і комунікації організації з ринками та конкурентами через: управління, організацію, складання шляху для довгострокових інвестицій, можливостями залучення аудиторії, розподілу ресурсів по своїй ієрархії та оцінення конкурентоспроможності.

Створення маркетингової стратегії є критично важливим для будь-якої компанії, незалежно від її розміру чи галузі діяльності. Це не просто формальність, а необхідний інструмент управління, який забезпечує всі вище перелічені фактори. Без маркетингової стратегії діяльність компанії нагадуватиме рух навімання, що в умовах сучасного висококонкурентного та швидкозмінного ринку майже гарантовано призведе до неефективності та, ймовірно, до невдачі.

Стратегія надає структуру, цілеспрямованість та дозволяє перетворити хаотичні дії на скоординований рух до успіху. Будь яка стратегія повинна включати у собі аналіз поточної ситуації, аналіз ринку, аналіз споживачів, аналіз конкурентів та аналіз внутрішнього та зовнішнього середовищ. Вона відповідає на запитання: чого конкретно компанія прагне досягти за допомогою маркетингу? Також стратегія повинна бути відповідати, на кого саме вона спрямована, на які саме сегменти маркетингової діяльності вона буде спрямована.

Загальний план стратегії має на меті показати, як компанія досягатиме

своїх цілей, використовуючи визначену ціннісну пропозицію. Це може бути стратегія проникнення на ринок, розвитку ринку, розвитку продукту, диверсифікації, стратегія лідерства за витратами та інші підходи.

Всі ці параметри взаємопов'язані і повинні бути узгоджені між собою, щоб стратегія була цілісною та ефективно працювала на досягнення бізнес-цілей.

Контроль над поточною ситуацією існуючої стратегії дозволяє організації:

1. Проводити моніторинг над ключовими показниками ефективності, які відображають ступінь досягнення поставлених цілей.

2. Аналізувати зібрані дані, бо простого збирання даних може бути недостатньо, дуже важливо аналізувати, порівнюючи їх з плановими показниками. Воно також дозволяє виявити відхилення, тенденції та зрозуміти причини успіху або невдач.

3. Моніторинг зовнішнього середовища дозволяє відстежувати динаміку ринку, його обсяги та нові тенденції, спостерігати за змінами у потреб споживачів, бачити їх уподобання, купівельну поведінку та проводити регулярні дослідження. Також моніторинг дозволяє відстежувати дії конкурентів, що у сучасності є дуже важливим аспектом.

Приклад компаній Amazon якій наведено в цьому дослідженні, показав, що проведення активних моніторингових дій стосовно конкуренції дозволяє адаптувати або змінити свою стратегію, яка може призвести до великого успіху. Також є необхідність у моніторингу новітніх технологій та інновацій, які можуть вплинути на продукт, канал збуту чи комунікацію. Економічний, політичний та соціально-правовий фактор також потребує уваги, через нього можна відстежувати макроекономічні ситуації, зміни у законодавчому сегменті, культурних трендів та багато інших факторів, які можуть вплинути на бізнес та маркетинг. Постійний і комплексний моніторинг дозволяє не тільки оцінювати ефективність поточних маркетингових дій, але й своєчасно виявляти нові можливості та загрози, що є критично важливим для підтримки

актуальності та успішності маркетингової стратегії в умовах динамічного ринку.

Чим більш глибокими, всеохоплюючими та руйнівними є зміни у зовнішньому чи внутрішньому середовищі, тим імовірніше знадобиться повний перегляд і зміна маркетингової стратегії. Незначні, еволюційні зміни зазвичай потребують лише тактичного коригування в рамках існуючої стратегії. Ключ полягає у своєчасному моніторингу та правильній оцінці масштабу впливу цих факторів.

Ми дослідили, які є головні фактори які впливають на успіх маркетингової стратегії. Їх можна розділити на дві основні групи: фактори зовнішнього середовища (які компанія не може контролювати, але мусить враховувати) та фактори внутрішнього середовища (які знаходяться під контролем компанії).

Фактори зовнішнього середовища включають у себе ринок та його динаміку, споживачів, конкурентів, макроекономічні фактори (ВВП, рівень інфляції, безробіття та стабільність валютного курсу), технологічні фактори, соціально-культурні та соціально-правові фактори. Фактори внутрішнього середовища включають у собі фінансові ресурси, людські ресурси, бренд, репутацію, виробничі можливості, організаційну структуру та культуру та наявність якісної аналітики даних. Ефективна маркетингова стратегія – це та, яка враховує як поточний стан, так і потенційні зміни у всіх цих факторах, є реалістичною з огляду на внутрішні можливості компанії та достатньо гнучкою для адаптації до непередбачуваних обставин.

Фактор змін у маркетингової стратегії ми проаналізували у прикладах різних компаній, а зробили аналіз ситуації та чим саме закінчилась зміна цих стратегій для компаній. Приклади демонструють, як компанії можуть успішно або неуспішно реагувати на зовнішні чинники. Для успішної зміни стратегії необхідно поєднувати адаптивність, іновачії та ретельний аналіз ризиків, що допоможе оптимізувати процес адаптації до нових умов.

Щодо вибору нової стратегії, Вибір нової маркетингової стратегії є

відповідальним етапом, який настає після усвідомлення, що поточна стратегія втратила ефективність або стала нерелевантною. Цей процес вимагає ретельного аналізу та обґрунтованих рішень. Важливо не просто замінити стару стратегію, а створити нову, яка буде адекватною зміненим умовам та матиме потенціал для досягнення успіху в майбутньому. Основними фактори у створенні нової стратегії є: глибокий та актуальний ситуаційний аналіз ринку, споживачів, конкурентів та ресурсів; перегляд та узгодження маркетингових бізнес-цілей, бо нова маркетингова стратегія повинна чітко відповідати поточним загальним цілям компанії; перевизначити цільову аудиторію та сформувану чітку та релевантну цінну пропозицію та позиціонування; врахувати необхідність інноваціям, бо часто нова стратегія може вимагати або базуватися на інноваціях у будь якій сфері діяльності.

В цілому, можна сказати, що вибір нової маркетингової стратегії – це процес, що вимагає системності, глибокого аналізу та готовності до сміливих рішень. Важливо не просто замінити стару стратегію, а створити нову, яка буде адекватною зміненим умовам та матиме потенціал для досягнення успіху в майбутньому.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Growth Strategies for Businesses in a Rapidly Changing Economy. (2024, 28 лютого). Отримано з <https://www.payset.io/post/growth-strategies-for-businesses-in-a-rapidly-changing-economy>
2. Kamtekar, S., & Bach, C. (2016, грудень). Successful Marketing Strategy. Journal of Multidisciplinary Engineering Science and Technology (JMEST), 3(12), с. 6246-6250. ISSN: 2458-9403.
3. Klimova, I., Hordieieva, I., Sereda, N., & Pashchenkov, O. (2023, жовтень/грудень). STRATEGIC MARKETING IN A DYNAMIC MARKET ENVIRONMENT: ADAPTIVE APPROACHES, ANALYSIS OF TRENDS AND IMPLEMENTATION OF INNOVATIONS. Conhecimento & Diversidade, Niterói, 15(40), с. 100-106.
4. Kotler, P., & Armstrong, G. (2015). Principles of Marketing. Boston, MA: Pearson. с. 27-31.
5. Kotler, P., & Armstrong, G. (2015). Principles of Marketing. Boston, MA: Pearson. с. 62-67.
6. Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2016). MARKETING 4.0: MOVING FROM TRADITIONAL TO DIGITAL. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, Inc. с. 17-28, с. 43-53.
7. Kumar, A., Gawande, A., & Brar, V. (2021). MARKETING STRATEGY – the book - M. B. A. Sem. – IV. с. 10-20.
8. Top 5 Reasons Traditional Marketing Strategies are Fading in the Digital Age. (2023, 21 серпня). Отримано з <https://www.bizzuka.com/5-reasons-traditional-marketing-strategies-are-fading/>
9. Литвиненко К. С., Яцишина Л. К. Стратегія позиціонування у формуванні бренду. В: Бренд-менеджмент: маркетингові технології :

Матеріали IV Міжнар. наук.-практ. інт.-конф. (Київ, 8 листоп. 2022 р.). Київ : Держ. торг.-екон. ун-т, 2022. С. 103–104. (Електронне видання).

10. Процишин, Ю.Т. (2022). Стратегічний маркетинг : електронний навчальний посібник для студентів спеціальності 075 МАРКЕТИНГ, ступеня вищої освіти магістр. Тернопіль: ЗУНУ. с. 6-30.

11. Юрченко Н. Є., Бродюк І. В. Теоретичні аспекти стратегічного позиціонування підприємства. В: Бренд-менеджмент: маркетингові технології : Матеріали IV Міжнар. наук.-практ. інт.-конф. (Київ, 8 листоп. 2022 р.). Київ : Держ. торг.-екон. ун-т, 2022. С. 186–188. (Електронне видання).

12. Власюк, Н. (2021, 15 березня). Історія успіху компанії Amazon. Отримано з: <https://marketer.ua/ua/amazon-success-story/>

13. Роулі, Л. (2003). В ціль: Як найуспішніший рітейлер світу влучив у яблуко. Хобокен, Нью-Джерсі: Джон Вайлі енд Санз. ISBN 978-0-471-25067-8

14. Скібінський, С. В., & Карпюк, М. І. (2019). Вплив зовнішніх факторів на формування маркетингової стратегії підприємства. Економічний вісник університету, (42), 123-130.

15. Шинкаренко, Т. І. (2017). Маркетингова стратегія підприємства: від розробки до впровадження. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка, (2), 47–54.

16. Яворська, Т. В. (2015). Адаптація маркетингової стратегії підприємства до умов зовнішнього середовища. Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки, (48), 86–92.

17. Андрущенко, В. Л. (2018). Необхідність коригування маркетингової стратегії підприємства в умовах цифровізації. Економіка та суспільство, (18), С. 88-94.

18. Божкова, В. В. (2015). Управління адаптацією маркетингової діяльності підприємств. Монографія. К.: Кондор-Видавництво. С. 112-130.

19. Власенко, С. В. (2019). Фактори зовнішнього середовища, що

детермінують зміну маркетингової стратегії. Науковий вісник Полісся, 4(1), С. 140-146.

20. Загорна, Т. О. (2020). Адаптивність маркетингової стратегії підприємств в умовах економічної нестабільності. У: Матеріали VII Міжнародної науково-практичної конференції "Актуальні проблеми сучасної економіки". Одеса, 20-21 травня 2020 р. Одеса: Вид-во, 2020. С. 215-217.

21. Ковальчук, С. В. (2017). Діагностика необхідності зміни маркетингової стратегії торговельного підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки, № 6, С. 163-168.

22. Лисенко, О. В. (2016). Вплив змін споживчої поведінки на маркетингову стратегію. Маркетинг і менеджмент інновацій, (3), С. 188-196.

23. Рак, В. В. (2022). Чинники турбулентності зовнішнього середовища як передумова зміни маркетингової стратегії. У: Збірник тез доповідей Міжнародної науково-практичної конференції "Виклики та можливості розвитку бізнесу в умовах глобальних змін". Дніпро, 10-11 листопада 2022 р. Дніпро: Вид-во, 2022. С. 110-113.

24. Якушик, І. В. (2019). Стратегічна гнучкість як фактор успіху маркетингової діяльності в мінливому середовищі. Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки, № 1 (87), С. 118-125.

25. Романенко, О. В. (2021). Адаптація маркетингової стратегії до постковідних реалій ринку. Економіка України, (10), С. 55-64.

26. Саєнко, В. Г., & Ємченко, В. Ю. (2017). Оцінка ефективності маркетингової стратегії та необхідність її коригування. Економіка промисловості, № 3 (79), С. 65-76.

27. Чернявська, О. В. (2018). Стратегічне управління маркетингом. К.: Центр учбової літератури. С. 170-185.

28. Бондаренко, О. В. (2021). Вплив технологічних інновацій на необхідність перегляду маркетингових стратегій підприємств. Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії, № 3 (107), С. 145-152.

29. Єлісєєва, О. К. (2017). Чинники зовнішнього середовища, що зумовлюють необхідність трансформації маркетингової стратегії. У: Матеріали II Всеукраїнської науково-практичної конференції молодих вчених "Економічний розвиток: виклики та перспективи". Полтава, 12-13 квітня 2017 р. Полтава: Вид-во, 2017. С. 170-173.

30. Панасюк, Б. І. (2019). Інновації як чинник перегляду маркетингової стратегії. Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки, Вип. 55, С. 98-105.

31. Яковенко, О. Р. (2023). Організаційно-економічний механізм прийняття рішень щодо корекції маркетингової стратегії. Автореф. дис. канд. екон. наук: 08.00.05. Одеса. С. 15-17.